

# МЕЖКУЛЬТУРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗАКРЫТОГО ТИПА

И. Л. Грошева

*Тюменское высшее военно-инженерное командное училище  
имени маршала инженерных войск А. И. Прошлякова, Россия*

Проблема межкультурного взаимодействия в многонациональных коллективах и формирования наиболее благоприятных условий для коммуникации представителей различных национальностей в военных организациях в последнее время приобрела особую значимость. Мировая практика показала, что бессистемные попытки организовать культурную интеграцию не способствуют формированию единства социальных групп и не вырабатывают эффективных механизмов взаимодействия их членов. Результатом таких действий является рост интолерантности и этноцентристских настроений в обществе.

Многонациональные или полиэтнические коллективы отличаются от иных своей социальной организацией [1]. В отличие от этнически однородных групп там в качестве

структурной единицы рассматривается не отдельный индивид с его потенциалом и навыками, а группа, обладающая одной национальной принадлежностью, что способствует формированию специфического самосознания, развитию общих интересов, групповых целей и т. д. Фактически в качестве объекта управленческого воздействия выступает этническая микрогруппа как неделимая исходная единица социальной структуры многонациональной группы [2, с. 24].

С целью выявления проблем межкультурного взаимодействия в многонациональных коллективах автором статьи проведен экспертный опрос при помощи формализованного интервью с руководителями (на базе военной образовательной организации г. Тюмени, N = 30) и фокус-группы среди обучающихся. Критериями отбора экспертов выступили: а) опыт руководства многонациональными коллективами не менее 1 года; б) способность оценить структуру взаимодействия в многонациональном коллективе; в) готовность продолжить руководство многонациональным коллективом в будущем (устанавливалось в ходе личной беседы). Средний возраст экспертов составил 30 лет. К участию в фокус-группах привлекались представители различных национальностей (8 национальных групп: русские, белорусы, татары, казахи, киргизы, туркмены, афганцы и представители народов Африки). Исследование проведено в период с апреля по сентябрь 2016 г. Состоялось 12 фокус-групп, в которых приняли участие молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет.

Следует отметить, что экспертами наиболее сложной в управлении группой признаны представители Таджикистана и стран Африканского континента. В качестве осложняющих факторов названы: специфика реакций на те или иные замечания; сложность коммуникации ввиду «имитации барьеров общения». Наиболее простыми в коммуникации оказались русские, казахи, белорусы, татары. В качестве методик, которые руководители хотели бы использовать, назывались интерактивные способы знакомства с особенностями различных культур, однако по причине недостаточной компетентности предпочитают воздерживаться от экспериментов.

Участники фокус-групп проявили сдержанность в отношении перспектив формирования сплоченного мультикультурного коллектива. Славянская группа скептически отнеслась к возможным методикам сплочения, хотя мотивирована к участию в подобного рода мероприятиях в возрастном интервале от 20 до 25 лет. Старшее поколение славянской группы проявляет к интерактивным методам безразличное отношение. Татары, казахи и киргизы в целом настроены на активное взаимодействие и проявляют живой интерес к другой культуре, но требуют паритета в раскрытии культурного многообразия и опасаются недостаточной представленности собственной культуры. Таджики и туркмены относятся к подобным мероприятиям прагматично. Они готовы принимать участие в координации усилий коллектива только при осознании практической пользы и действительного эффекта. Афганцы и представители стран Африки не только мотивированы к обмену культурным опытом, но и проявляют стремление к участию в жизни других культур с целью расширения кругозора.

Среди участников различных национальных групп были выявлены стереотипические представления друг о друге. Показательно в этом отношении мнение одного из представителей Киргизии: «Белорусы сами на себя наговаривают: «бульбаши», «картоха». Если бы они сами так часто об этом не упоминали, мы бы и не использовали эти слова. Просто, им нравится, почему бы и не сделать приятное». Таким образом, некоторые стереотипы выступают в качестве положительной предпосылки к межнациональному сотрудничеству. Но нередко фиксируется и обратная ситуация: «Мой цвет кожи достался мне по рождению. <...> Это нормально, быть таким в моей стране. Но здесь на тебя смотрят с интересом, который тебе уже не нужен. Я такой же человек, как и все, а не зверь в зоопарке. И у нас не только бананы растут. Есть и компании, банки и

еще много чего». Соответственно, внешние признаки играют порой определяющую роль в выборе методов и способов коммуникаций, что временами оказывает депривизирующее воздействие на членов коллектива.

По результатам формализованного интервью экспертов и фокус-групп были выделены основные проблемы межкультурного взаимодействия:

1. Ограниченность взаимодействия во временном и пространственном отношении не способствует налаживанию тесных контактов и переводит значительное количество конфликтов в латентную форму.

2. Ряд национальных традиций является неприемлемым для остальных групп, но нахождение компромисса изнутри не представляется возможным.

3. Отсутствие навыков принятия факта иной религиозной позиции зачастую приводит к феноменам проповедничества или конфликтам на религиозной почве, что осознается как нежелательное большинством членов многонациональных коллективов.

4. Отдельные национальные группы находятся в стереотипических взаимоотношениях друг с другом из-за исторически сложившейся иерархии между ними, которая переносится на ежедневные коммуникативные практики (например, жители горных и равнинных южных районов), при этом к внешнему воздействию со стороны руководителей они достаточно устойчивы и предпочитают сохранять сложившуюся иерархию.

5. Восприятие успеха национальной аутгруппы проявляется неоднозначно. Зачастую, вместо повышения конкурентной борьбы, другие национальные группы ставят перед собой задачи снизить результаты конкурента, нежели повысить собственную результативность. Особенно данный аспект ярко выражен среди народов Африки (по причине их крайне разнородного национального состава) и групп регионов Азии (Киргизия, Казахстан).

Таким образом, фиксируется превалирование национальных и индивидуальных интересов над ценностями, целями и задачами всего коллектива, что приводит к диспропорциональному его развитию и низкой результативности труда/обучения.

Недостаточность коммуникативных навыков и осведомленности об особенностях темперамента друг друга зачастую приводит к недопониманию между членами коллектива, что требует внешнего вмешательства и разъяснения. К примеру, группы из Азии напряженно относятся к белорусским группам, так как прямота и откровенность речи последних ставит их в неловкое положение, что без должного понимания особенностей белорусского темперамента может расцениваться как угроза или стремление к конфликтному взаимодействию.

Еще одним значимым результатом исследования национальных групп и их руководителей стало выделение проблем, связанных с субъектной стороной процесса управления, заключающейся в качестве подготовки руководителя.

Назначение руководителя не всегда производится с учетом его опыта, навыков и знаний, а также его национальных признаков. Назначение командира, принадлежащего к национальности, отличной от славянской группы, по мнению участников фокус-групп, ведет к развитию панибратских отношений руководителя и отдельных групп подчиненных. Руководители отмечают недостаточный уровень текущих знаний и навыков по работе с многонациональными коллективами, что снижает степень управляемости, в особенности на начальных стадиях его формирования. Проблема соблюдения национального нейтралитета со стороны руководителя в случае ярко выраженных внешних признаков требует гибкого и научно обоснованного подхода, так как усиление субъективного фактора в данном случае неизбежно.

Выявление латентных конфликтов затруднено из-за незнания руководителем всех языков микрогрупп, традиций и устоявшихся форм конфликтной коммуникации в зависимости от национальных особенностей. Поэтому обучение руководящего состава

методикам выявления и нивелирования конфликтов скрытого уровня является необходимым как по мнению самих руководителей, так и подчиненных.

Если нерациональное распределение задач и нагрузки по причине различия статусных позиций для ряда микрогрупп является нормальным, то с точки зрения руководителя это – серьезная проблема, так как результаты труда от неполной реализации трудового потенциала существенно снижаются.

В большинстве случаев взаимный обмен национальными и культурными ценностями происходит на ситуативной и бессистемной основе, что приводит к формированию обрывочных, дискретных знаний о формах и способах коммуникаций в рамках различных национальных групп, и, как следствие, имеет потенциал к развитию национальных стереотипов деструктивного характера.

Несмотря на устойчивое в целом среднее качество организационной культуры, наличие ряда отлаженных механизмов работы с национальными группами, проблемы и дисфункции межнационального сотрудничества в рамках осуществления культурной интеграции на микроуровне до сих пор существуют и являются причиной снижения как продуктивности работы организации, так и ухудшения морально-психологического климата в микрогруппах. Предотвращение депривации и эксклюзии выступает важнейшей задачей современного руководителя в организациях закрытого типа.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алипханова, Ф. Н. Факторы воспитания интернациональных чувств в многонациональном коллективе / Ф. Н. Алипханова, А. А. Омарова. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-vospitaniya-internatsionalnyh-chuvstv-v-mnogonatsionalnom-kollektive>. – Дата доступа: 22.01.2017.
2. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года : Указ Президента Рос. Федерации № 537 от 12.05. 2009 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2009. – № 20. – С. 24–44.